

Näkökulmia muutoksen johtamiseen

Kirja-arvio teoksesta Stenvall, Jari & Virtanen, Petri: Muutosta johtamassa. Edita, 2007.

KIRJAN TARKOITUS JA RAKENNE

Ympäristön dynaamisuus haastaa organisaatiot yhä kiihtyvään muutokseen. Muutosten aikaansaaminen ei kuitenkaan onnistu ilman johtamista. Yksi johtamisen erityisalue on muutosjohtaminen, johon Jari Stenvallin ja Petri Virtasen (2007) kirja *Muutosta johtamassa* keskittyy. Kirjan tarkoituksena on tarjota välineitä muutosjohtamisen käytäntöön etenkin julkisella sektorilla.

Muutosjohtamisesta on viime vuosina kirjoitettu lisääntyvästi. Valtavirtana on ollut lähestyä aihetta sen taustateorioiden kautta. Tässä kirjassa aihetta tarkastellaan toisentyypisesti. Siinä keskitytään kolmeen kiintopisteeseen muutoksen johtamisessa: reflektioon eli oman toiminnan kriittiseen pohdintaan, tiedon luomiseen eli luotettavan tiedon hankkimiseen muutoksesta sekä luottamukseen. Taustalla kuljetaan ajatusta innostamisen tärkeydestä muutoksen läpiviemisessä. Kirja rakentuu johdannosta, yhteenvedosta ja kolmesta pääotsikosta, jotka ovat: 1. Kriittinen reflektio ja oppiminen, 2. Avoin kommunikaatio, luottamus ja muutostoimijat ja 3. Näyttöön perustuva muutos. Kirjoitustyylillä on pohjittavaa ja asioita kerroksittain tarkastelevaa, jolloin lukijan on mahdollista löytää aiheesta itselleen parhaiten soveltuva näkökulma. Tekstiä on elävöitetty kirjoittajien omilla organisaatiomuutoksiin liittyvillä kokemuksilla.

Kirja on suunnattu erityisesti julkisissa organisaatioissa johtavassa asemassa oleville henkilöille. Siinä on myös runsaasti tarttumapintaa kehittämis- ja projektityötä tekeville. Lisäksi kirja soveltuu kaikille organisaatiomuutoksista kiinnostuneille.

LUOTTAMUKSELLA JA AVOIMELLA KOMMUNIKAATIOILLA KESKEINEN ASEMA MUUTOKSEN JOHTAMISESSA

Kirjan ensimmäinen pääteema keskittyy kriittiseen reflektioon ja oppimiseen. Aluksi tarkastellaan yksilön ja organisaation oppimista. Tässä luodaan pohjaa ymmärrykselle siitä, että sekä yksilön että organisaation tasolla on tärkeää pohtia omaa toimintaa ja ennen kaikkea oppia siitä muutostilanteesta. Keskeinen huomio on, että oppiminen ei ole mahdollista, jos yksilöt eivät pääse mahdollisimman paljon osallistumaan muutokseen. Kirjan toinen pääteema keskittyy luottamukseen ja avoimeen kommunikaatioon. Tarkastelen sitä myöhemmin lisää.

Kirjan kolmas pääteema pureutuu näyttöön perustuvaan muutokseen. Otsikko herättää vakuuttavuudellaan lukijan mielenkiinnon. Tekstissä käsitellään tiedon asemaa muutostilanteessa ja tietoa luovaa organisaatiota muutosjohtamisen kontekstissa. Kirjoittajat esittelevät erilaisia tiedon lajeja, joita muutostilanteissa esiintyy. Näitä ovat esimerkiksi epävirallinen tieto, faktatieto ja vääristynyt tieto. Lukijan on helppo yhtyä siihen, että muutostilanteessa tavallisesti kritisoidaan johtoa epäselvien ja vanhentuneiden tietojen välittämisestä. Mielenkiintoinen oivallus on, että kaikenlaiselle tiedolle on muutoksen johtamisessa oma paikkansa ja aikansa. Kirjassa väitetään, että luotettavaa tietoa saadaan aikaan vasta muutosprosessin edetessä onnistuneesti. Näyttää olevan luonnollista, täysin muutosprosessin alussa ei ole olemassa täysin paikkansapitävää ja ajantasaista faktatietoa.

Kirjoittajat haastavat muutosjohtajan pohti-

maan omaa toimintaansa ja ajattelumallejaan. Hänen esimerkiksi kannattaa pohtia omia tiedonlähteitään ja tiedonhallinnan kapasiteettiaan. Näkökulma on tärkeä, koska muutosta ei voi johtaa keskittyen pelkästään oman organisaation sisältä tuleviin tietoihin. Samalla tulevaisuuteen suuntautuminen on avainasemassa.

Luottamukseen liittyvä osio on kirjan kolmesta pääteemasta mielestäni mielenkiintoisin. Muutosjohtamisen kirjallisuudessa luottamusta on harvoin näin systemaattisesti käsitelty. Tässä kirjassa sitä tarkastellaan ongelmanratkaisun, ilmapiiirin ja yhteistyön osana. Luottamukselle löytyy myös luonteva kytkös työhyvinvointiin ja muutoksiin sitoutumiseen.

Yksi kirjoittajien oivallus on puhua luottamuksen johtamisesta muutoksissa. Kirjassa hahmotetaan näkökulmaa siitä, että luottamuksen vahvistaminen yleensä jää muiden toimien jälkoihin muutoksia johdettaessa. Luottamuksen syntymistä on kirjoittajien mukaan pidetty itsenänselvyytenä ja sen tärkeyttä on vähätelty. Luottamus on kuitenkin välttämätöntä, jotta muutosprosessi voi onnistua. Ongelmia ja ristiriitoja on muutoin mahdotonta ratkaista. Lääkkeenä tähän kirjoittajat esittävät näkökohtia luottamuksen rakentamisesta muutostilanteissa. Tärkeä huomio on, että heti muutosprosessin alkumetreillä syntyvällä luottamuksella on onnistumista merkittävästi edistävä vaikutus. Toinen mielenkiintoinen näkökohta on luottamuksen vahvistaminen johtajan esimerkistä. Johtajan uskolla muutokseen, ja myös sen julkilausumisella, on siis merkitystä. Luottamuksen johtaminen muutoksissa näyttää perustuvan pitkälti johtajan ammattitaitoon ja pätevyyteen.

Luottamus edistää avointa kommunikaatiota. Se edellyttää asioiden pohtimista aidosti yhdessä, koska eri henkilöt ovat kiinnostuneita eri asioista. Avointa viestintää muutostilanteessa luonnehditaan mahdollisuutena epäselvien ja epä tietoisuutta vahvistavien asioiden poistamiseen. Tähän kuuluu myös se, että kerrotaan, jos vielä ei tiedetä vastauksia joihinkin kysytyihin asioihin. Lisäksi kirjassa esitellään keinoja avoimeen, onnistuneeseen kommunikaatioon.

Organisaatioiden muutostilanteissa juuri viestinnän ja tiedonsiirron ongelmat korostuvat. Tästä voisi päätellä, että luottamus muutokseen on usein heikko. Mitä se kertoo johtajasta ja häneen kohdistuvasta luottamuksesta? Näyttää selvältä, että luottamuksen synnyttämiseen muutospro-

sessissa tulisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota.

LOPUKSI

Muutoksia ja kehittämistyötä pursuavalla 2000-luvulla muutosjohtamiseen välineitä tarjoavalle kirjalle on selkeä tarve. Kirjan avulla välittyvä käsitys muutosjohtamisesta yksilön, työyksikön ja organisaation tasolla. Keskeisenä antina on pohdinta oppimisesta ja tiedon luomisesta muutosprosesseissa sekä luottamuksen kytkeytymisestä muutoksen onnistumiseen. Kirjan alussa korostettu innostamisen tärkeys muutoksen läpiviemisessä ei suoraan näy tekstissä. Se kuitenkin hahmotuu lukijalle tämän pohtiessa kirjan sisältöä.

Kirja etenee kolmen teeman kautta palasina esitellen muutosjohtamisen välineitä. Yhtäältä näistä kolmesta pääpalasta muotoutuu luonteva kokonaisuus. Toisaalta lukija olisi toivonut enemmän rajapintojen pohdintaa ja yhteenkoostamista. Pääteemojen yhteenvetona on kahden sivun mittainen muutoksen johtamisen muistilista, kuten kirjoittajat sitä luonnehtivat. Siinä kohtaa esitettävät asiat ovat melko abstraktilla tasolla.

Muutoksen johtamista kuvataan kirjassa osin melko teoreettisesti, osin taas hyvin käytännönläheisesti. Suoraan käytäntöön soveltamiskelpoisia välineitä esitetään ilahduttavan paljon. Kokonaisuudessaan kirjaan valitut näkökulmat tuntuvat osuvilta muutosjohtajan työn kannalta.

Marjo Suhonen